

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini setiap perusahaan peranan manusia sangatlah penting karena melalui peranan manusia dapat saling bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki. Karena sumber daya manusia yang bekerja disebuah perusahaan memberikan kontribusi yang besar baik secara fisik maupun pikiran sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Dengan sumber daya manusia yang baik merupakan kunci dari kesuksesan dalam sebuah tujuan perusahaan, maka dari itulah peran seorang pemimpin harus memberikan kebijakan yang baik pula terhadap bawahannya agar mencapai tujuan bersama.

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang penting vital bagi terwujudnya tenaga kerja yang produktif, efektif dan efisien. Mengikuti definisi dari Peter F. Drucker (1999) efektif disini didefinisikan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Setiap tenaga kerja tahu dan mampu memilih, menganalisa, serta melakukan apa yang seharusnya dilakukan dalam kaitannya dengan fungsinya di dalam perusahaan dan kaitannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkanefisien disini dimaksudkan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan sesuatu dengan benar (*doing things right*). Artinya, setelah tenaga kerja memahami dan mampu mengetahui apa yang semestinya dilakukan, namun juga tenaga kerja mampu melakukannya dengan benar.

Bagi seorang pemimpin, proses kegiatan kepemimpinan yang sukses secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mereka terapkan kepada para bawahannya. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pimpinan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional dapat mengidentifikasi level tingkat kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi untuk selanjutnya dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2001:63) didasarkan pada saling berhubungannya jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan serta tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut. Hal ini karena tantangan yang paling berat dalam menyelenggarakan kepemimpinan adalah tingkat kesiapan, kematangan dan tingkat kedewasaan para karyawan perusahaan dalam mengikuti dan menjalankan segala instruksi yang diberikan oleh pihak pemimpin. Dalam hal ini seorang pemimpin harus pandai dalam memilih dan menyiasati tingkat kematangan bawahan pada tiap-tiap individu karyawan yang berbeda-beda agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Gaya kepemimpinan situasional ini dikembangkan berdasarkan atas situasi dan kondisi tingkat kematangan karyawan yang akan dipimpin. Berkenaan dengan gaya kepemimpinan situasional tersebut yang berkaitan dengan hubungan antar pimpinan dan kematangan bawahan, maka dapat dibentuk empat gaya dasar kepemimpinan yakni: Gaya kepemimpinan *selling/coaching*, dapat memberikan gambaran mengenai situasi yang terjadi

pada saat bawahan memiliki kompetensi yang kurang namun mereka memiliki keinginan untuk bekerja yang kuat dan mau mencoba hal-hal yang baru, sehingga seorang pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu atau kelompok belum siap mengambil tanggungjawab penuh atas proses dalam pekerjaan.

Selanjutnya situasi kepemimpinan *participating/supporting*, menunjukkan dimana pada situasi ini, bawahan memiliki kompetensi yang tinggi tetapi mereka enggan atau memiliki perasaan tidak aman untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Adapun yang terakhir yaitu mengenai situasi kepemimpinan *delegating/observing*, dimana situasi ini karyawan memiliki kompetensi dan juga komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas sehingga pemimpin dapat melakukan pendelegasian pekerjaan kepada para bawahan.

PT. KAI merupakan perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) mempunyai banyak karyawan dan membutuhkan pemimpin yang bisa mengkoordinasikan setiap bagian divisi berjalan dengan baik. Kebutuhan itu menarik saya untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan Harsey and Blanchard pada PT.KAI Daop 8 Surabaya.

Gaya kepemimpinan yang terdapat dalam PT.KAI Daop 8 Surabaya adalah setiap kepala bagian yang mentaati peraturan yang ada sehingga kepala bagian selalu mengingatkan tanggung jawab pada setiap pegawainya. Apabila kepala bagian sampai tidak melakukan hal tersebut maka akan mempengaruhi pada sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh masing-masing kepala bagian.

Fenomena yang ada pada PT. PT.KAI Daop 8 Surabaya adalah pimpinan berupaya meningkatkan tanggung jawab tugas yang telah diberikan kepada pegawainya agar dapat membantu tujuan dari perusahaan. Peningkatan tanggung jawab tugas pegawai sangat terkait dengan bagaimana atasan atau pemimpin dapat mengembangkan gaya kepemimpinannya di dalam organisasi yang ada dengan sebaik-baiknya dan bagaimana cara memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan ketentuan yang ada agar pegawai dapat bekerja secara optimal dan mencapai tujuan dari perusahaan.

Apabila ditinjau dari kematangan bawahan selama ini para pegawai memiliki kemampuan yang cukup memenuhi dalam proses melaksanakan aktivitas di instansi, namun demikian kemampuan yang dimiliki dapat diikuti dengan upaya dari instansi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai.

Dari kemauan para pegawai dalam melaksanakan aktivitas manager sumber daya manusia (SDM) di instansi, dapat dikatakan bahwa selama ini para pegawai memiliki motivasi yang tinggi terkait dalam bekerja di instansi. Kondisi ini ditunjukkan dari adanya pegawai yang datang secara tepat waktu dan tidak meninggalkan pekerjaan ketika jam kerja.

Perilaku pemimpin setiap bagian selalu berupaya untuk menyampaikan pendapat terkait dengan kebijakan yang ditetapkan, dalam hal ini pemimpin masih memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan dapat mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas/tanggungjawabnya.

Dalam penelitian ini lebih difokuskan pada gaya kepemimpinan di bagian junior supervisor payroll application dan bagian junior supervisor human resources application dengan pertimbangan bahwa pada bagian tersebut memiliki peran yang penting dalam upaya mendukung aktivitas manager sumber daya manusia (SDM) instansi.

Bagian manager sumber daya manusia (SDM) selama ini memiliki pemimpin selalu bersikap tegas dalam menjalankan aktivitas rutin yang harus dilakukan. Namun demikian pimpinan sangat memperhatikan kondisi para pegawai sehingga melaksanakan tugas secara maksimal untuk diselesaikan. Pemimpin sering menyampaikan kebijakan yang ditetapkan dengan bidang kerja yang harus diselesaikan, kondisi ini menjadikan para pegawai melaksanakan tugas secara maksimal dalam proses penyelesaian pekerjaan. Para pegawai merasakan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam hal ini pemimpin masih banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pegawai tentang keputusan yang dibuat..

Gaya kepemimpinan pada bagian junior supervisor payroll application dan bagian junior human resources application , selama ini telah mampu memberikan dukungan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pimpinan sangat tegas kepada pegawai sehingga perintah atau tugas yang diberikan pimpinan sudah dijalankan secara sepenuhnya oleh pegawai, sehingga pelanggaran tidak dilakukan dalam hal ini mengenai pelaksanaan tugas dijalankan sesuai dengan ketentuannya dan sesuai dengan *SO (standart operastional)* dengan baik, adapun tugas dan tanggungjawab pada setiap harinya.

Dari beberapa penjelasan fenomena yang telah di jelaskan diatas menunjukkan bahwa banyak informasi yang perlu diteliti sebagai hasil dari gaya kepemimpinan di PT. KAI Daop 8 Surabaya sehingga dapat memberikan dampak terhadap aktivitas para pegawai di tempat tersebut. Berdasarkan latar belakang penelitian maka judul dalam penelitian ini yaitu mendeskripsikan *“Analisis Gaya Kepemimpinan Penerapan Model Harsey dan Blanchard Pada PT.KAI Daop 8 Surabaya”*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti dapat menyusun rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimana tingkat kematangan bawahan di PT.KAI Daop 8 Surabaya?
2. Bagaimana perilaku pemimpin (perilaku tugas dan perilaku hubungan) di PT.KAI Daop 8 Surabaya?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan yang dijalankan di PT.KAI Daop 8 Surabaya?
4. Terletak dikuadran manakah gaya kepemimpinan di PT.KAI Daop 8 Surabaya menurut Harsey dan Blanchard?

C. Batasan Masalah

Agar hasil penelitian lebih terfokus maka obyek dalam penelitan ini yaitu melalui pegawai sejumlah 30 pekerja tetap. Indikator gaya kepemimpinan menurut harsey dan blancard yaitu perilaku pemimpin, kepemimpinan situasional dan kematangan bawahan pada PT.KAI Daop 8 Surabaya.

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan kematangan bawahan di PT.KAI Daop 8 Surabaya.
2. Untuk mendeskripsikan perilaku pemimpin (perilaku tugas dan perilaku hubungan) di PT.KAI Daop 8 Surabaya.
3. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang dijalankan di PT.KAI Daop 8 Surabaya.
4. Untuk menentukan letak dikuadran manakah gaya kepemimpinan di PT.KAI Daop 8 Surabaya menurut Harsey dan Blanchard.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi organisasi, Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang bermanfaat bagi kebijakan organisasi yang diambil khususnya mengenai gaya kepemimpinan.
2. Bagi peneliti lain, bisa dijadikan dasar dan rujukan jika ada peneliti yang ingin melakukan penelitian yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan